

Vol. 2 N°2

Mars 1999

## LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE AU QUÉBEC : ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVE

### Introduction

Ventes alimentaires au détail : rajustement au profit des grandes surfaces

Les indépendants non affiliés écoperent

Nombre de magasins : les chaînes progressent

Population desservie par magasin : un achalandage différent

Portrait de la concurrence entre les principales bannières

### Conclusion

## INTRODUCTION

Depuis le début des années 90, le secteur du commerce de détail en alimentation est le site de profonds changements quant à son mode de fonctionnement et d'organisation. Nous devons admettre que le contexte économique, combiné à une intensification de la concurrence dans une industrie où les marges nettes sont faibles, augmente la pression sur l'industrie du commerce qui doit satisfaire les besoins et les goûts de consommateurs de plus en plus exigeants en matière de prix, de qualité et de service. Le commerce de détail doit donc s'adapter à ces nouveaux défis afin d'assurer sa prospérité et sa survie. Bien entendu, il y aura des gagnants et des perdants. Chose certaine, seuls les plus forts, les plus inventifs et les plus vifs réussiront à s'en sortir et à se tailler une place de choix dans ce marché de consommation. Dans cet article, nous nous attarderons à la compréhension de l'évolution récente de la structure du commerce de détail en alimentation et à une analyse sommaire de la concurrence que se livrent les principales bannières de supermarchés pour accaparer une plus grande part du panier de consommation alimentaire des ménages québécois.

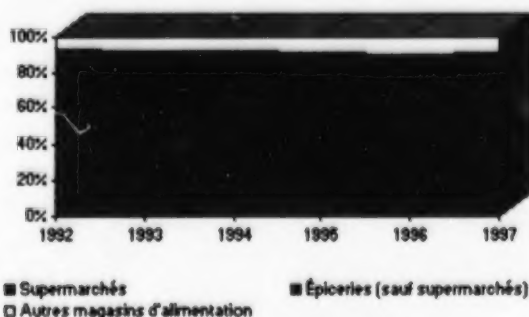


## VENTES ALIMENTAIRES AU DÉTAIL : RAJUSTEMENT AU PROFIT DES GRANDES SURFACES

Selon Statistique Canada, les ventes totales du commerce de détail en alimentation sont passées d'un peu plus de 13,5 milliards \$ en 1992 à 14,8 milliards \$ en 1997, soit une hausse de 9,1 % sur l'ensemble de la période et de 6 % par rapport à l'année précédente. Les ventes de 1997 constituent la première hausse depuis 1994 pour l'industrie qui avait connu, coup sur coup, une diminution de l'ordre de 5 % et de 4 % en 1995 et 1996.

Un élément marquant de cette évolution est la part grandissante des ventes de l'industrie qui revient à la catégorie "supermarchés d'alimentation". En effet, les ventes de ce type d'établissements, de 8,2 milliards \$ en 1992, représentaient 60 % des ventes des commerces alimentaires. En 1997, les supermarchés d'alimentation réalisaient plus de 71 % des ventes de l'industrie estimées à 14,8 milliards \$, soit une hausse de 28 % par rapport à 1992. La catégorie "autres magasins d'alimentation" (boucheries, boulangeries, fruiteries) a également bien fait au cours de la même période. Les ventes dans ce secteur sont passées d'un peu plus d'un milliard \$ à 1,4 milliard \$, soit une augmentation de 40 %. Leur part des ventes de l'ensemble des commerces alimentaires a également connu une hausse, soit de 7,7 % en 1992 à 9,4 % en 1997. Il semble que l'augmentation plus rapide des ventes alimentaires qu'ont connue les supermarchés et les autres magasins d'alimentation comparativement à l'ensemble du secteur se soit faite au détriment de la catégorie "épicerie" (petites épicerie de quartier, par exemple), puisque les ventes de ce type de commerce sont passées, entre 1992 et 1997, de 4,3 milliards \$ à 2,9 milliards \$, soit une chute de 33 %. De plus, la part de marché détenue par les épicerie dans l'ensemble des ventes des commerces alimentaires a aussi diminué de manière significative, soit de 31,7 % en 1992 à 19,6 % en 1997.

**Évolution des ventes des supermarchés, des  
épicerie et autres magasins d'alimentation au  
Québec, 1992-1997**



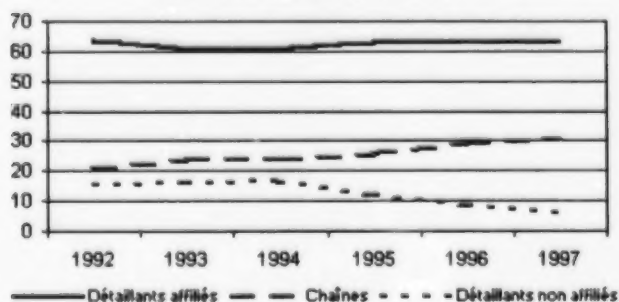
Source : Statistique Canada, Division du commerce de détail.



## LES INDÉPENDANTS NON AFFILIÉS ÉCOPENT

Le graphique suivant permet de mieux comprendre l'évolution des ventes de cette industrie. D'abord, le retour en force de la catégorie "supermarché" va de pair avec la forte croissance, depuis 1992, des parts de marché des chaînes (de supermarchés et de dépanneurs). En effet, le groupe des chaînes a vu sa part du marché croître de 20,9 % en 1992 à 31,1 % en 1997. La part de marché des détaillants propriétaires affiliés est demeurée autour des 63 %, quoiqu'elle ait chuté juste en dessous de la barre des 60 % en 1993 et 1994. Enfin, la part de marché des propriétaires indépendants non affiliés s'est effondrée depuis 1994, en passant de 16,7 % à 6 % en 1997. À la lumière de ces résultats, il semble que la chute importante des ventes dans la catégorie des épicerie observée précédemment soit directement liée à l'évolution des parts de marché des détaillants propriétaires non affiliés.

**Évolution des parts de marché des chaînes,  
des détaillants affiliés et des détaillants non  
affiliés au Québec, 1992-1997**



Source : Canadian Grocer, National Market Survey, 1992-1997.



## NOMBRE DE MAGASINS : LES CHAÎNES PROGRESSENT

L'évolution du nombre de magasins d'alimentation est aussi un indicateur intéressant de l'évolution de la structure de marché. À cet égard, de 1992 à 1997, le nombre total de magasins d'alimentation au Québec a chuté de 15,1 %, soit en moyenne 3 % par année. Cette baisse est principalement observable du côté des magasins non affiliés dont le nombre est passé de 6 541 magasins à 5 017, soit une baisse absolue de plus de 1

500 magasins ou de 23,3 % en l'espace de cinq ans.

On observe également une baisse de 9,1 % du nombre de dépanneurs entre 1992 et 1997. Le nombre de détaillants affiliés accuse une diminution plus faible, de 2,1 % sur l'ensemble de la période. La seule exception au tableau est le nombre de supermarchés appartenant à une chaîne d'alimentation, qui a augmenté de manière importante. De 144 magasins en 1992, leur nombre atteint 238 en 1997, soit une hausse de 65,3 % en cinq ans. Par conséquent, cette hausse du nombre de supermarchés appartenant à une chaîne est sûrement grandement responsable de la croissance des ventes que détiennent les supermarchés dans le commerce de détail en alimentation et de l'augmentation de la part de marché du groupe des chaînes au cours des dernières années.

#### Évolution du nombre de magasins d'alimentation au Québec 1992-1997

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1997/1992 %
Nombre de supermarchés (chaînes)	144	177	202	182	193	238	65,3
Nombre de dépanneurs (chaînes)	2 199	2 427	2 299	2 146	2 113	1 999	-9,1
Nombre de détaillants affiliés	2 219	2 047	1 883	1 903	1 761	2 173	-2,1
Nombre de détaillants non affiliés	6 541	6 455	6 383	6 051	5 518	5 017	-23,3
Total	11 103	11 106	10 767	10 282	9 585	9 427	-15,1

Source : Canadian Grocer, National Market Survey, 1992-1997.



#### POPULATION DESSERVIE PAR MAGASIN : UN ACHALANDAGE DIFFÉRENT

Cette diminution du nombre de magasins, combinée à une faible croissance de la population, fait en sorte que le bassin de population desservi par magasin est à la hausse au Québec. En effet, de 645 personnes/magasin en moyenne en 1992, ce chiffre s'élève maintenant à 788 personnes/magasin, soit une hausse de 22,2 %.

Toutefois, lorsqu'on compare ce ratio de population/magasin avec celui des autres provinces et des régions au Canada, on observe qu'à l'exception des provinces Maritimes ce ratio est le plus faible au Canada. Il est en moyenne deux fois plus élevé en Ontario (1 665), en Alberta (1 538) et en Colombie-Britannique (1 957). De plus, par rapport à 1992, ces trois provinces canadiennes ont connu une croissance de ce ratio qui dépasse celle du Québec. Dans le cas de l'Ontario, cette croissance a été de 23,1 %, en Alberta de 25,3 % et en Colombie-Britannique de 43,2 %, alors que la progression moyenne pour l'ensemble du Canada a été de 21,6 %. La meilleure performance, en Colombie-Britannique, s'explique par une hausse de 13 % de sa

population combinée à une diminution de 21 % du nombre de magasins d'alimentation. À première vue, on est porté à croire que l'ouverture additionnelle de supermarchés à chaîne a été compensée par la fermeture d'un plus grand nombre de magasins d'alimentation. Malgré les progrès réalisés, le ratio québécois demeure loin derrière la moyenne canadienne. Encore faut-il se demander, dans le contexte du marché de l'alimentation au Québec, si ce ratio moyen canadien est un idéal que l'on doit absolument égaler ou surpasser par une consolidation du nombre de magasins. En bout de ligne, c'est aussi le consommateur qui choisit le type de magasin correspondant à ses préférences.

**Population, nombre de magasins et population/magasin  
selon les régions au Canada, 1992 et 1997**

Régions	1992			1997			1997/1992
	Population (milliers)	Nombre de magasins	Population/ magasin	Population (milliers)	Nombre de magasins	Population/ magasin	Population/ magasin ▲ %
Maritimes	2 388	3 965	602	2 407	3 915	615	2,2
<b>Québec</b>	<b>7 164</b>	<b>11 103</b>	<b>645</b>	<b>7 431</b>	<b>9 427</b>	<b>788</b>	<b>22,2</b>
Ontario	10 863	7 880	1 353	11 422	8 860	1 285	23,1
Manitoba/Saskatchewan	2 121	2 463	861	2 164	2 226	972	12,9
Alberta	2 639	2 150	1 227	2 841	1 847	1 538	25,3
Colombie-Britannique*	3 557	2 602	1 367	4 021	2 055	1 957	43,2
<b>Canada</b>	<b>28 532</b>	<b>30 163</b>	<b>946</b>	<b>30 286</b>	<b>26 330</b>	<b>1 150</b>	<b>21,6</b>

\* Incluant les Territoires du Nord-Ouest et le Yukon.

Sources : Canadian Grocer, National Market Survey, 1993, 1998, Statistique Canada.



## PORTRAIT DE LA CONCURRENCE ENTRE LES PRINCIPALES BANNIÈRES

Les principales bannières sont en concurrence les unes avec les autres pour s'approprier les dépenses de consommation de produits alimentaires et, de plus en plus, de denrées non alimentaires. En 1997, selon le panel Homescan d'ACNielsen, la bannière Métro vient au premier rang au Québec avec 24,9 % de la part de marché. Elle possède également la plus forte pénétration auprès des ménages québécois (80,5 % des ménages ont accès à la bannière Métro) et le nombre de visites par ménage (33) est aussi le plus élevé du groupe. Toutefois, le montant dépensé en moyenne par visite (31,42 \$) est le plus faible.

La bannière IGA vient au second rang dans l'ensemble du Québec avec une part de marché de 17,9 %, tout juste devant les bannières Provigo (16,8 %) et Maxi (16,6 %). Ces trois bannières affichent des taux de pénétration assez semblables auprès des ménages québécois, soit de 68,7 % dans le cas de la bannière IGA, de 62,6 % en ce qui concerne la bannière Provigo et de 60,6 % pour la bannière Maxi. Quant au nombre de visites par ménage par année, celui de la bannière IGA (27,7) est légèrement plus élevé que celui de la bannière Provigo (27,4) et nettement supérieur à celui de la bannière Maxi (18,8). Cependant, les dépenses

moyennes par visite par ménage (49,07 \$) ainsi que le total dépensé annuellement par un ménage (922,97 \$) sont les plus élevés chez Maxi. La bannière Provigo bénéficie de dépenses moyennes par ménage par visite (32,77 \$) légèrement plus élevées que celles de la bannière IGA (31,69 \$) de même que d'un total dépensé annuellement par ménage un peu plus élevé (Provigo 898,23 \$ vs IGA 876,81 \$).

Pour sa part, la bannière SuperC vient au cinquième rang en importance, devant la bannière Sobeys, selon la part de marché, soit 9,1 %. Son taux de pénétration auprès des ménages québécois est de 39,8 %, le nombre de visites par année par ménage est de 17,5, les dépenses moyennes par ménage par visite sont de 43,94 \$, soit un montant global annuel par ménage de 961,93 \$.

Enfin, c'est la bannière Sobeys qui présente les dépenses moyennes par ménage par visite les plus élevées, soit 49,98 \$. Cependant, le nombre de visites par ménage est de 19,3 par année et la pénétration de la bannière auprès de la population québécoise est de 11,1 %. Le total dépensé par ménage est légèrement inférieur à celui de la bannière Métro, soit 961,93 \$ par année, et sa part de marché se situe à 3,2 %.

La lecture de ce tableau permet de constater que la part de marché d'une bannière est déterminée par son taux de pénétration auprès des ménages et par le montant total dépensé par ménage. Si le premier critère s'explique assez bien par lui-même, le second mérite qu'on s'y attarde un peu plus. Le total dépensé par ménage est une combinaison de la fréquence des visites et du montant total dépensé par visite. Dès lors, la stratégie de mise en marché de la bannière peut être d'accroître la fréquence et/ou le montant dépensé par visite. Par exemple, le développement d'une section de mets préparés (ou prêts à manger) et l'élargissement de la gamme de produits non alimentaires pourraient très bien satisfaire ces exigences. Néanmoins, peu importe l'objectif poursuivi, sa réalisation repose sur une lecture adéquate des besoins, des goûts et des tendances de consommation et sur un savoir-faire dans la formulation et l'exécution de la stratégie de mise en marché.

**Panier d'achat des produits de consommation dans les supermarchés  
d'alimentation au Québec, sommaire de 52 semaines consécutives  
prenant fin le 20 décembre 1997**

Bannières des supermarchés d'alimentation	Pénétration dans les ménages %	Nombre de visites/ ménage	Dépenses moyennes/ ménage \$	Total dépensé/ ménage \$	Part de marché des bannières d'alimentation %
Métro	80,5	33,0	31,42	1 038,01	24,9
IGA	68,7	27,7	31,69	876,81	17,9
Provigo	62,6	27,4	32,77	898,23	18,8
Maxi	60,6	18,8	49,07	922,97	18,8
Super C	39,8	17,5	43,94	769,39	9,1
Sobeys	11,1	19,3	49,98	961,93	3,2
Autres bannières	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	11,5
Total des bannières d'alimentation	99,8	98,9	33,99	3 363,18	100,0

Source : ACNielsen - Homescan, 1998





## CONCLUSION

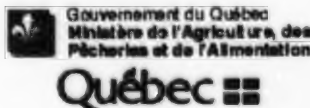
---

Le commerce de détail en alimentation a toujours été un secteur en perpétuelle évolution qui a dû continuellement s'adapter aux nouvelles conditions du marché. L'avenir ne sera guère différent, sauf en ce qui concerne la nature du changement et sa rapidité. Les technologies d'information sont en train de bouleverser les pratiques de gestion tout le long de la chaîne de distribution alimentaire. Petits et grands, indépendants (affiliés et non affiliés) et magasins à chaîne devront trouver le moyen d'adopter et d'utiliser ces outils de gestion, au risque, sinon, de compromettre sérieusement la santé financière et la survie de leur entreprise. Le changement touchera tous les aspects du commerce de détail et, plus particulièrement, tout ce qui concerne le service à la clientèle, la gestion des activités du magasin et aux approvisionnements. Dans ce contexte, il faut se demander si nos propriétaires indépendants non affiliés d'épicerie sont aptes à faire face aux nouveaux défis que leur réserve le marché de l'alimentation au détail. D'abord, ils devront se spécialiser et surtout éviter de se battre sur les prix. La spécialisation pourra être obtenue par une combinaison de leur emplacement, de l'offre de produits et du service à la clientèle. Ensuite, ils devront perfectionner leurs méthodes de gestion par l'utilisation adéquate, pour leur type de commerce, des technologies d'information. Quant aux propriétaires indépendants affiliés, les dépanneurs franchisés et les chaînes de supermarchés, leur capacité de changement et d'adaptation aux conditions futures du marché reposent sur les compétences organisationnelles des dirigeants, leur leadership et leurs ressources financières. Les défis sont de taille et les enjeux sont énormes. Reste maintenant à savoir si nos organisations sauront faire face à la complexité de la tâche qui les attend. L'histoire est à suivre et l'avenir à bâtir.



Gilles Corriveau, Ph.D.  
Professeur aux Hautes études commerciales  
(514) 340-6799

| Autres Bioclips + | | Économie | | Commerce |



© Gouvernement du Québec- 1997-98